

# Askel kohti alustaliiketoimintaa

Jaakkola, Jussi

Laurea-ammattikorkeakoulu

Askel kohti alustaliiketoimintaa

Jussi Jaakkola  
Yrityksen kasvuun johtaminen  
Opinnäytetyö  
Lokakuu, 2017

Laurea-ammattikorkeakoulu  
 Liiketoiminnan kasvuun johtaminen  
 Tradenomi (YAMK)

## Tiivistelmä

Jussi Jaakkola

### Askel kohti alustaliiketoimintaa

Vuosi

2017

Sivumäärä

37

Tämän opinnäytetyön tavoite on tutkia, millaisin eri keinoin pystytään palvelemaan asiakasta paremmin ja millaisia mahdollisuuksia uusien palvelujen kehittäminen tuo yrityksen liiketoimintaan. Pää tavoitteena on tutkia, miten alustaliiketoiminnan erilaisia ominaispiirteitä voidaan hyödyntää Veikkaus Oy:n liiketoiminnassa ja pää tavoitteena on selvittää tuottaisiko sosiaalinen alusta, sekä alustan verkostovaikutukset lisäarvoa asiakkaille. Opinnäytetyön kolmannessa ja neljännessä luvussa tutustutaan teoreettiseen viitekehykseen palveluliiketoiminnan ja alustaliiketoiminnan näkökulmista. Alustaliiketoiminta ei ole uusi keksintö, sillä ihmiset läpi historian ovat käyneet kauppaa toreilla ja kauppakeskuksissa, jotka tarjoavat kohtaamispaikan tuottajille ja asiakkaille. Kirjallisuus katsauksessa nostetaan esiin tekijöitä, joita yrityksen on tärkeä miettiä, kun kehitetään innovatiivisia palveluja asiakkaille.

Tutkimus suoritettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, joka toteutettiin ryhmähaastatteluna, johon valittiin viisi Veikkauksen asiakasta. Ryhmähaastattelun tavoitteena oli selvittää asiakkaiden mielipiteitä ja ajatuksia, jotka käsittelivät sosiaalista pelaamista, sekä eri tekijöitä ja työkaluja, joita asiakkaat käyttivät pelaamisen tueksi. Tulosten perusteella voidaan todeta, että verkostovaikutuksia hyödyntämällä pystytään jakamaan, sekä hyödyntämään keskeistä tietoa, jota syntyy rahapelaamisessa. Dataa hyödyntämällä voidaan löytää uusia mahdollisuuksia palvella asiakasta houkuttelevalla tavalla. Johtopäätöksenä voidaan lisäksi todeta, että Veikkauksen on tunnettava asiakkaan käyttäytyminen, sekä mahdolliset ongelmat, jolloin asioihin voidaan vaikuttaa paremmin.

Asiasanat: palveluliiketoiminta, verkostovaikutukset, alustatalous, datan hyödyntäminen

Jussi Jaakkola

### Step toward platform business model

Year	2017	Pages	37
------	------	-------	----

---

The purpose of this thesis is to explore the ways to serve customers better and the opportunities developing new services bring in businesses. The main objective is to explore how the different characteristics of platform and its impacts can bring added value to the customers. The third and fourth chapter of the thesis discuss the theoretical framework from the perspective of service business. Platform as a business model is nothing new, as it has been a part of human history since market squares and shopping malls have connected merchants and clients together. The literature review focuses on the factors that an enterprise need to consider before developing innovative digital service for customers.

The research method in the thesis was qualitative research, and it was implemented as a group interview where five customers were selected. The aim of the group interview was to find out the customer opinions and thoughts on social gaming, as well as the various factors and tools that customers used to support gaming. Based on the results, it can be stated by utilizing the impacts of the network environment it is possible to share and exploit the key information that is generated in gambling. By utilizing data new attractive ways to serve customers can be found. The platform business model could be the answer to decreasing transaction costs and reaching new markets and customers. As a conclusion it can be stated that Veikkaus also has to know the behaviour of customers as well as possible problems, and then find the way solve the main problems and offer better services.

Keywords: Service business, network effect, platform, data analytics, transaction costs,

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Työn tausta.....	6
1.2	Tavoitteet ja rajaus.....	7
1.3	Raportin rakenne .....	8
2	Yritysesittely.....	8
3	Palveluliiketoiminta .....	9
3.1	Digitaalisuus.....	12
3.2	Digitaaliset palvelut .....	13
4	Alustaliiketoiminta palveluna .....	16
4.1	Verkostovaikutukset alustalla .....	17
4.2	Digitaalinen alustatalous.....	18
4.3	Ydin transaktio.....	19
4.4	Alustan avaintoiminnot .....	19
4.5	Ekosysteemi alustataloudessa .....	20
4.6	Yhteenveto teoriasta .....	20
5	Tutkimusmenetelmä.....	21
6	Tulokset ja niiden tarkastelu.....	23
7	Yhteenveto.....	25
	<b>Ryhmähaastattelun ensimmäinen osio: Pelikäyttäytyminen .....</b>	<b>35</b>
	<b>Ryhmähaastattelun toinen osio: Työkalut rahapelaamiseen.....</b>	<b>35</b>
	Kuinka paljon käytät aikaa tiedonhakuun ennen pelaamista? Mitä tietoa haet? .....	35
	Mistä haet tietoa ennen pelaamista? .....	35
	Millaisia ajatuksia kuviot 2, 3, ja 4 herättää teissä? .....	36

## 1 Johdanto

Koventunut kilpailu, laajemmat ja erilaiset asiakastarpeet, sekä tarve erottua markkinoilla ovat johtaneet monilla toimialoilla siihen, että yksittäisten tuotteiden tai palveluiden sijaan asiakkaille tarjotaan monipuolisempia ja monimutkaisempia integroituja ratkaisuja (Valkokari ym. 2014, 6). Asiakkaat pystyvät vertailemaan verkossa palveluja nopeasti ja lukuisten yritysten houkuttelevat palvelut ovat vain klikkauksen päässä. Yritystoiminnan näkökulmasta digitaalinen murros on saanut alkunsa asiakkaiden muuttuneista odotuksista ja toisaalta teknologioiden tarjoamista mahdollisuuksista palvella asiakkaita paremmin. Palvelut ovat murroksessa ja toiminta vaatii asiakaslähtöistä, mutta innovatiivista ajattelutapaa, jossa yritykset kilpailevat koko palvelun tarjoamalla, sisältäen erilaisia ydinratkaisua tukevia palveluja, jotta asiakas löytää kaiken haluamansa.

### 1.1 Työn tausta

Opinnäytetyössä tutkitaan alustaliiketoiminnan mahdollisuuksia Veikkaukselle, koska asiakkaan saamaa arvoa kasvatetaan korostamalla ja luomalla tekijöitä, joita toimialalla ei ole ennen tarjottu (Kim & Mauborgne 2015, 49.) Opinnäytetyön aihe tuli tekijältä itseltään, joka harrastaa sijoittamista ja seuraa, sekä on vuorovaikutuksessa sijoittajien kanssa Nordnetin Shareville palvelussa. Shareville on pohjoismaiden suurin sosiaalinen sijoitusverkosto, jossa voit käydä kauppaa osakkeilla ja rahastoilla, sekä jakaa tietoa. Shareville palvelussa voit seurata parhaita sijoittajia ja saada reaaliaikaisesti ilmoituksia heidän tekemistään kaupoista (Uutishuone Shareville, 2017). Työhypoteesia sosiaalisesta liiketoiminta-alustasta lähdettiin tutkimaan asiakaslähtöisesti ja aiempaa laajemmin systeemisen arvonluonnin näkökulmasta perinteisen arvoketjuajattelun sijaan.

Tutkimus on toimeksiantajalle ajankohtainen, sillä Veikkaus Oy:n tavoitteena on kehittää parempia digitaalisia palveluja asiakkailleen, sekä sitouttaa asiakkaita tarjoamalla laajalla skaalalla erilaisia pelimahdollisuuksia (Veikkaus, 2017). Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa, jota voidaan hyödyntää Veikkaus Oy:n liiketoiminnassa tulevaisuudessa, jos rakennetaan uudenlaista alustaa tai investoidaan digitaalisten kyvykkyyksien kehittämiseen uusien markkinoiden valloittamiseksi. Alustaliiketoimintaa pidetään merkittävänä osana digitaalisen talouden esiinmarssia ja usein julkisessa keskustelussa esimerkeiksi nostetaan aineettomia hyödykkeitä tarjoavat Googlen ja Applen sovellus- ja musiikkikaupat (Ailisto ym. 2016, 5.). Alustat ja niiden verkostovaikutukset ovat laajasti tunnettuja, hyvinä esimerkkeinä Facebook, Twitter tai finanssimaailmasta tuttu Shareville.

## 1.2 Tavoitteet ja rajaus

Tämän työn tavoite on tutkia mitä lisäarvoa integroiva sosiaalinen alusta toisi Veikkauksen liiketoiminnalle. Työssä pyritään selvittämään, voidaanko verkostovaikutuksia hyödyntää luoden arvoa asiakkaille, sekä millaisilla toiminnoilla arvoa voidaan luoda eniten? Sekä miten integroivan alustan toiminnassa syntyvää tietoa voidaan käyttää hyödyksi ja luoko tiedon hyödyntäminen uusia liiketoiminnallisia mahdollisuuksia?

Opinnäytetyö vastaa seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä alustaliiketoiminnan tekijöitä voidaan hyödyntää Veikkauksen liiketoiminnassa?
- Mitä lisäarvoa integroiva alusta tuottaisi asiakkaille?

Tutkimuksessa ei käsitellä taloudellisia lukuja, vaan keskitytään kuvaamaan millaisia mahdollisuuksia alustaliiketoiminnasta olisi Veikkauksen liiketoimintaan. Palvelumuotoilu on rajattu työn ulkopuolelle, koska käsite on hyvin laaja, eikä palvelumuotoilun eri menetelmät tuottaisi lisäarvoa opinnäytetyölle. Opinnäytetyö on osa isompaa tutkimuskokonaisuutta, joka suoritettiin yhdessä Veikkauksen yhteistyökumppanien kanssa. Näkemys tulevaisuudesta perustuu tietolähtöiseen alan murrokseen ja Veikkaus panostaa yhteistyökumppaniensa kanssa vahvasti palveluun ja tietoon perustuviin liiketoimintoihin.

Viitekehyksen valinta tutkimus- ja kehittämistehtävässä on hyvin tärkeää, sillä se määrittää pitkälle kehittämissuuntaa. Veikkauksen tavoitteena on tarjota asiakkailleen parempia digitaalisia palveluja, joten valitsin ensimmäiseksi viitekehykseksi palveluliiketoiminnan ja toiseksi teoriaksi alustaliiketoiminnan, koska sitä käytetään erityisesti nopeasti skaalautuvien palvelukokonaisuuksien toteuttamisessa.

Ryhmähaastattelu osiossa osallistujille näytettiin kolme kuviota, jolta tulevaisuuden Veikkaus alusta voisi näyttää ja tämän avulla pyrittiin siihen, että osallistajat kertoisivat millaista informaatiota alustalla olisi keskeistä jakaa. Ryhmähaastattelussa käytetyillä kuvioilla herätetään keskustelua alustaliiketoiminnan suuntaan ja haetaan vahvistusta, sekä näkökulmia asiakasrajapinnasta tulevaisuuden digitaalisiin palveluihin. Kuvio 2 esittää ranking listaa, jossa parhaat rahapelaajat listataan järjestykseen ja listalta voi seurata miten alustan muut pelaajat suoriutuvat. Kuvio 3 esittää chat-huonetta, jossa pelaajat voivat vaihtaa ajatuksia, sekä suunnitella esimerkiksi kimppelejä. Kuvio 4 esittää pelaajan profiilia, eli mihin pelimuotoihin on erikoistunut, sekä miten pelaaja on menestynyt rahapelaamisessa. Alustalla pelaamisesta syntyvä data olisi avoin ja läpinäkyvyyden ansiosta verkostovaikutusmahdollisuudet voivat nousta.

### 1.3 Raportin rakenne

Työ alkaa yritysesittelyllä, joka antaa lukijalle näkökulman Veikkauksen tämän hetkisestä tilasta. Teoriaosuudessa pyritään löytämään keinoja parempien digitaalisten palveluiden tarjoamiseen palveluliiketoiminnan ja alustatalouden näkökulmista. Tässä työssä pelaajalla tarkoitetaan Veikkauksen asiakasta ja alusta-termillä tarkoitetaan digitaalista alustaa, joka mahdollistaa skaalautuvan alustaliiketoiminnan. Alusta-termillä ei siis tarkoiteta työkalua, vaan sen tulisi ymmärtää liiketoimintamallina. Liiketoimintamallina, joka käsittää kokonaisvaltaista tapaa luoda, toimittaa ja kaapata arvoa. Start-up maailmassa ja yrityksissä alusta-termistä on tullut muotisana. Suurin osa teknisistä ratkaisujen tuottajista, puhuttelevat itseään virheellisesti alustaliiketoimintana, eli alusta ei ole yhtä kuin teknologia. Haastattellessa Veikkauksen toimihenkilöitä opinnäytetyön alkumetreillä, koin, että organisaatio hyötyisi alustatalouden liiketoimintamallien hyödyntämisestä, joten toiseksi viitekehyykseksi valitsin alustaliiketoiminnan. Lähdeluettelo, liitteet ja haastattelun kysymykset, sekä vastaukset löytyvät työn lopusta.

## 2 Yritysesittely

Suomen Valtakunnan Urheiluliitto, Työväen Urheiluliitto ja Suomen Palloliitto perustivat Oy Tippaustoimisto Ab:n vuonna 1940, jolloin aloitettiin ainoastaan yhdellä pelillä: Vakioveikkauksella. Heti seuraavana vuonna yrityksen nimeksi muutettiin Oy Veikkaus Ab. Suuri mullistus tapahtui vuonna 1971, kun Lotto alkoi ja 1990-luvulla Veikkauksen pelitarjonta kasvoi vahvasti, kun Lotto sai rinnalleen Viking Loton ja suuri uudistus koettiin suomalaisessa rahapelikentässä, kun Veikkaus aloitti urheiluviedonlyönnin järjestämisen Pitkävedolla, ja tästä vuosi myöhemmin alkoivat Tulosveto ja Voittajaveto. Veikkaus julkaisi vuodesta 1945 aina vuoteen 2002 asti *Veikkaaja*-lehteä (Veikkaus).

Veikkaus, Raha-automaattiyhdistys ja Fintoton rahapelitoiminnot fuusioituivat vuoden 2017 alussa ja fuusion kaksi keskeistä syytä olivat silloisen (2015) sisäministeri Petteri Orpon mukaan kilpailun kansainvälinen koveneminen, johon rahapeliyhtiöt eivät yksin pystyisi vastaamaan, sekä kova paine tehdä uudistuksia, jotta pystytään säilyttämään monopoliasema. Monopoliasema on hyvinvointiyhteiskunnallemme yksi tärkeimmistä tekijöistä, koska reilusti yli miljardi euroa tuloutetaan suomalaiseen hyvinvointiin. Suomessa toimii monopoliasemassa vuodesta 2017 eteenpäin yksi iso rahapeliyhtiö, Veikkaus (Veikkaus, 2017).



Veikkaus tarjoaa viihdyttäviä, jännittäviä ja turvallisia rahapelejä, mutta Veikkaus ottaa pelien haitat vakavasti, sekä ennaltaehkäisee peliongelmia muun muassa vastuullisen pelisuunnittelun avulla. Veikkaus.fi on Suomen suurin kuluttajaverkkokauppa ja etuasiakkaita Veikkauksella on yli kaksi miljoonaa, sekä tuhansia myyntipaikkoja ja lukuisia pelisaleja ympäri Suomea. Veikkauksella on yksinoikeus rahapelien järjestämiseen Suomessa ja pelitoimintaa valvoo Poliisihallitus. Pelien tuotosta jaetaan avustuksia yli miljardi euroa vuodessa, esimerkiksi tarjotaan mahdollisuuksia harrastaa, sekä pelien tuotoilla tuetaan erityisryhmiä, sekä tiedettä ja kulttuuria (Veikkaus 2017; Suomen tietotoimisto 2017).

Yhteyshenkilöni Veikkauksella oli toto- ja pöytäpelien liiketoimintapäällikkö Petri Huikko. Haastateltava ryhmä tuli Veikkauksen kautta ja aihe oli Veikkaukselle ajankohtainen, jota halusivat tutkia. Esitin opinnäytetyön marraskuussa 2017 Veikkauksella ja sain erittäin hyvää palautetta työstäni, mutta Veikkauksen jatkosuunnitelmat alusta-hankkeen edistämiseksi selviää keväällä 2018.

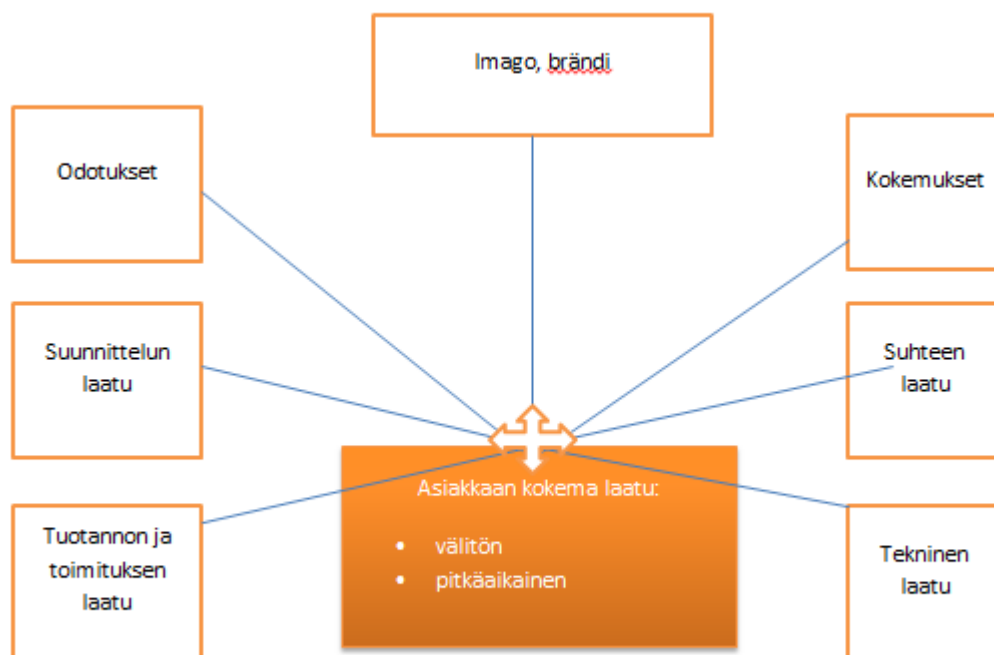
### 3 Palveluliiketoiminta

Grönroosin (2010, 76-77) mukaan palvelu tarkoittaa aineettoman hyödykkeen tarjoamista asiakkaalle ja palvelut koetaan samanaikaisesti, kun niitä tuotetaan. Kinnusen (2004, 7) mukaan palvelu on immateriaalinen, asiakkailleen jonkin hyödyn tuottava tapahtumasarja. Valkokarin ym. (2014, 7) mukaan palvelu voidaan nähdä kerroksellisena kokonaisuutena, jonka kerroksissa voi esiintyä paitsi palveluja, myös tavaroita ja järjestelmiä. Keskellä on tuotteen ydin, joka ratkaisee asiakkaan tarpeen, esimerkiksi lentomatka. Auttavien palveluiden kerros koostuu tuotteista ja muista palveluista, joita lennolla on saatavilla. Grönroos (2010, 77) täydentää, että palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuna asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä palveluntarjoajan ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa. Palveluliiketoimintaa kehittämällä yrityksellä on mahdollisuuksia uudistua, erottua kilpailijoistaan, sekä sitouttaa asiakkaita. Uusia palveluita hyödyntäen yritys voi kilpailla palveluilla, eikä hinnalla, sekä yritys pystyy saavuttamaan uusia asiakasryhmiä ja löytämään uusia tuoteryhmiä (Tekes 2017).

Palvelun laatu on, kuinka asiakkaat sen kokevat ja on todettu, että laatu on mitä tahansa, mitä asiakkaat kokevat sen olevan (Grönroos 2010, 100). Kinnusen (2004, 16) mukaan palvelun laatuun vaikuttaa prosessin, teknisen osuuden, sekä taloudellisen tekijän loppusumma. Tekesin raportin (2009, 34) mukaan yleisen näkemyksen mukaan palvelun laatu on hyvää, kun se vastaa asiakkaan odotuksia. Lecklin (2002, 72-73) mukaan asiakastyytyväisyyttä voidaan pitää yhtenä laadunkehittämisen painopisteenä.

Markkinointiviestintä voi vaikuttaa koettuun palveluun samalla tavalla kuin odotettuun palveluun. Palveluntarjoajien tulee olla tarkkoja minkälaisia palvelulupauksia markkinointiviestintä asiakkaissa herättää, mikäli odotukset ovat liian suuria, vaarana on, että asiakkaan odotukset nousevat suuriksi ja hän kokee saavansa heikkolaatuista palvelua (Grönroos 2010, 105). Saarelainen (2013, 45) täydentää, että asiakas luo odotetun mielikuvan palvelusta erilaisissa kohtaamisissa palveluntarjoajan kanssa. Kinnunen (2004, 17) muistuttaa, että kaikkien palvelujen suhteen asiakkailla ei edes ole olemassa merkittäviä odotuksia, joihin palveluita voisi verrata.

Gummesson on kehittänyt koetun palvelun laadun mallin, 4Q-laatumallin. Grönroos (2010, 109-110) toteaa, että 4Q-laatumallissa hyödynnetään koetun palvelun laadun, että laadun tarkasteluista peräisin olevia laatukäsitteitä. Malli näkyy kuvassa 1. Mallin kehittämisen lähtökohtana on, että sekä fyysiset tuotteet, että palvelut ovat olennaisia osia, mutta mallin tarkoituksena on olla avuksi laadun kehittämisessä ja hallinnassa riippumatta siitä, muodostuuko tarjoaman ydin palveluista tai fyysisistä tuotteista (Gummesson, 1998, 229).



Kuvio 1. Gummesson 4Q laatumalli

Gummessonin mallin mukaan muuttujia ovat: odotukset, kokemukset, imago ja brändi. *Imago* liittyy asiakkaan näkemykseen yrityksestä, kun taas *brändi* viittaa käsitykseen, joka asiakkaalle muodostuu tuotteesta tai palvelusta. Mallin vasemmalla puolella ovat laadun lähteitä. Suunnittelulla viitataan, miten hyvin palveluja tuotetaan, suunnitellaan ja kehitetään toimivaksi palveluksi. *Suunnittelun laatuun* liittyvät virheet johtavat suorituskyvyn heikkenemiseen ja negatiivisiin kokemuksiin. *Tuotannon ja toimituksen* laatu viittaa palvelun tuotantoon ja toimitukseen. Tilanteissa jossa tuotannon toimitusprosesseissa ilmenee ongelmia, syntyy palveluntarjoajalle laatuongelmia. Kuvion 1 oikeassa reunassa olevat kaksi viimeistä laatukäsitetä ja *suhteen laatu* viittaavat millaiseksi asiakas kokee laadun palveluprosessin aikana. *Suhteen laatuun* vaikuttaa asiakaskeksiset ja empaattiset työntekijät. *Teknisellä laadulla* tarkoitetaan kokonaispalvelun teknistä ominaisuutta. Ongelmatilanteissa hyvä teknisen laadun käsite pystyy tarjoamaan lyhyen ja pitkän aikavälin hyötyjä asiakkaille. (Grönroos 2010, 109). Gummessonin malli korostaa tärkeitä laatu-ulottuvuuksia ja se osoittaa, että hyvä laatu tai laatuongelmat voidaan usein jäljittää laatukäsitteisiin ja näin pystytään kehittämään palvelua.

Palveluiden tuotannossa korostuu ihmisten välinen vuorovaikutus ja vuorovaikutusten riittävä määrä parantaa mielikuvia palvelun tuottajasta ja luo uskottavuutta (Kinnunen 2004, 13). Grönroosin (2010, 123) mukaan vuorovaikutus on ydinkäsite palveluissa ja kaikissa osapuolien välisissä kaupallisissa suhteissa. Vuorovaikutteisessa palvelun kehittämisessä palveluntarjoaja ja asiakas luovat arvoa yhdessä. Tätä asiakkaan ja palvelun välistä kohtaamista kutsutaan totuuden hetkeksi (Gummesson 1998, 99). Tilanteet, joissa asiakas on vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan resurssien tai toimintatapojen kanssa, ovat laatukokemuksen kannalta erittäin tärkeitä ja nämä vuorovaikutustilanteet määräävät toiminnallisen laadun tason (Grönroos, 2010, 111).

Gummessonin (1998, 343) mukaan yrityksen pitää hahmottaa kokonaisuuksia ja olla vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa, joka tarjoaa arvoa tuottavia toimintoja organisaation ulkopuolelta. Hämäläisen ja Saarisen (2006, 35) mukaan systeemisen hahmottamisen kulmakivi on kokonaisuuteen sisältyvien vuorovaikutusten havaitseminen ja niiden luonteen ymmärtäminen. Systeemiajattelun avulla yritykset pystyvät vastaamaan toimintakenttäänsä kasvavaan kompleksisuuteen ja operoimaan osana yhä laajempia arvosysteemejä, joissa runsas arvo käytännössä syntyy (Tikka & Gavert 2014, 33-34). Palvelun on pystyttävä yhdistämään toimintaympäristön tuomia vastakkaisia tavoitteita, kuten globaalin integraation paikallisen päätöksen teon samanaikaisuus. Palvelun on kyettävä huolehtimaan verkoston vuorovaikutuksesta eri toimijoiden välillä, sekä mahdollistaa verkostokumppaneiden kehittyminen (Valkokari ym. 2014, 11).

Gummesonin (1998, 21) mukaan suhdemarkkinointi tarkoittaa sitä, että markkinointia käsitellään suhteina, verkostoina ja vuorovaikutuksena. Useasti yritykset kilpailevat keskenään, mutta niiden kannattaa tehdä joskus yhteistyötä, eli suhdemarkkinointistrategisia toimenpiteitä yhteisten asiakkaiden palvelemiseksi. Suhdemarkkinointistrategiaa hyödyntävä yritys pitää määrittää palveluyritykseksi, joka kilpailee palvelun tarjoamalla eikä vain yhdellä tuotteella tai palvelulla. Suhdemarkkinointi perustuu yhteistyöhön ja ominaispiirteenä on, että verkoston osapuolten luottavat toisiinsa ja sitoutuvat yhteiseen asiaan. Osaamista kehitettäessä useasti on hyvä huomata, ettei kaikki yrityksen osaaminen ole ydinosasta, eikä kaikkea olennaista myöskään tiedetä ja osata (Grönroos 2010, 54-58).

Yrityksen tulee jatkuvasti katsoa omaa toimialaa kauemmas ja huomioida ympärillä olevia mahdollisuuksia, jotka palvelevat samantapaista tai osin päällekkäistä käyttäjäkuntaa. Reagoidaan samantapaisiin ominaisuuksiin ja tarjotaan asiakkailleen parempaa palvelua verkostokumppanien kanssa (Ruokonen 2016, 79-80). Valkokari ym. (2014, 13) mukaan verkostoja rakentaessa kannattaa ottaa huomioon seuraavat asiat: tavoite, rakenne, hallinta, vuorovaikutus ja arvojärjestelmä. *Tavoite*, eli mitä yhteistyöllä halutaan saavuttaa, sekä miten palveluja kehitetään ja uudistetaan? *Rakenne*, eli keitä on mukana ja mitkä ovat osapuolten intressit osallistua? *Hallinta*, eli mikä on hallinnan ja itseohjautuvuuden suhde ja onko verkosto keskusyritysvetoinen tai tasa-arvoinen? *Vuorovaikutus*, eli miten kompakti tai löyhä verkosto on? *Arvojärjestelmä*, kenelle, mitä ja miten verkosto tuottaa arvoa? Arvojärjestelmä näkökulmaa analysoitaessa pitää muistaa hyötyjen ja kustannusten jakaminen, sekä ansaintalogiikka verkostoissa.

### 3.1 Digitaalisuus

Digitaalisuudella yleisesti tarkoitetaan, miten teknologisen kehityksen myötä digitaaliteknikka tulee yhä suuremmissa määrin osaksi arkielämän eri toimintoja (Koiranen ym. 2006, 1). Valtioneuvoston (2016, 5) mukaan digitaalisuudella tarkoitetaan palveluiden sähköistämistä ja prosessien digitalisointia. Ilmarisen ja Koskelan (2015, 22) mukaan hyvinä esimerkkeinä ovat musiikkibisneksessä, jossa CD-levyt muuttuivat suoratoistopalveluihin, sekä sanomalehtien muuttuminen internetin uutispalveluihin. Digitaalisuus haastaa meidät kyseenalaistamaan olemassa olevat toimintatavat ja luomaan ne entistä paremmiksi ja joustavammiksi (Valtiovainministeriö, 2017). Koirasen ym. (2006, 26) mukaan digitaalisuuden myötä kuluttajan mahdollisuudet ovat kasvaneet ja vapautuneet, mutta samalla yritykset ovat joutuneet yhä näkyvämmiin kansainvälisille kilpakentille. Valtiovainministeriön mukaan digitaalisuudella luodaan paremmat ja joustavammat palvelut elämän eri tilanteisiin (2017).

Digitaalisuuden avulla pystytään uudistamaan liiketoimintaa, esimerkiksi karsimalla kuluja tai parantamalla asiakaspalvelun laatua (Ilmarinen & Koskela 2015, 31). NykYTEknologiaa voidaan

kehittää paremmin toimivaksi ja palvelevaksi, sekä asiakkaan säilyttäväksi mekanismiksi. Tärkeän tiedon kerääminen, kuten palaute ja aito vuorovaikutus ei enää rakennu irrallisiin toimintoihin, vaan vuorovaikutus voidaan integroida jatkuvaksi osaksi yrityksen ja asiakkaan välistä yhteistoimintaa (Koskinen 2004, 41). Tulevaisuudessa osaamisen pirstaloituneisuus painottuu entisestään ja ideoimalla uusia vuorovaikutusmahdollisuuksia mahdollistetaan verkostojen luonti, joiden pääpaino on yhteistyössä. Tärkeää on verkoston tavoitteen kuvaaminen, niin että toimijoiden keskinäiset suhteet, oikeudet ja velvollisuudet voidaan ottaa huomioon. (Valkokari ym. 2014, 11-31.) Systeemisen arvonluonnin hengessä pyritään tarkastelemaan yhtäaikaaisesti useita erilaisia kompleksisia systeemejä, kuten esimerkiksi sosiaalisen puolen ymmärtämisellä ja miten suuri arvo voi syntyä sosiaalisten tasojen tarkastelemisella (Ailisto ym. 2016, 11).

### 3.2 Digitaaliset palvelut

Digitaalisuuden myötä palvelun koetut tilanteet siirtyvät verkkopohjaisiksi vuorovaikutustilanteiksi ja yritys pystyy hyödyntämään tekniikkaa palvelemalla asiakasta vaivattomammin ja asiakaslähtöisesti, sekä asiakkaille avautuu uusia mahdollisuuksia käyttää yrityksen palveluja helpommin (Grönroos 2010, 231). Digitaalisilla palveluilla yritys pystyy muuttamaan kokonaisia toimialoja tai antamaan mahdollisuuksia toimialaliukumiin (Ilmarinen & Koskela 2015, 150).

Digitaalisuus ja palveluiden painoarvon kasvu taloudessa korostavat aineettoman arvonluonnin merkitystä ja tarjoavat uusia keinoja luoda arvoa (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014).

Fyysisiin tuotteisiin verrattuna palveluiden kehittäminen on usein nopeatempoisempaa ja kohdistuu ennen kaikkea jo olemassa olevien palveluiden kehittämiseen. Palveluiden kehittämisessä keskeiseksi asiaksi nousevat tuotantoprosessit ja niiden ymmärtäminen, sillä palvelujen tuottaminen, sekä kuluttaminen ovat yhtä aikaa tapahtuvia toimenpiteitä, joihin asiakas osallistuu mukaan. (Kinnunen 2004, 29.) Palveluntarjoajien haasteena on kehittää innovatiivisia tapoja hallita asiakkaiden ongelmia ratkaisevia toimintoja (Grönroos 2010, 93).

Ruokosen (2016, 133) mukaan houkuttelevan digitaalisen palvelun pitää sisältää luotettavaa ja asiantuntevaa tietoa, josta on hyötyä ihmisille, kun hakevat apua tai viihdettä, sekä täysin uudenlaisia näkökulmia asioihin, joita ei löydy mistään muualta verkosta. Palvelun käytettävyydestä pitää tehdä helppoa, jotta palvelun käyttämisestä tulee miellyttävää, sekä sisällön haluaa jakaa muille ja näin aktivoida ystäviään palvelun käyttäjiksi. Liiketoiminta saa uusia mahdollisuuksia palveluista siten, että asiakassuhteen vuorovaikutuksen laatu paranee ja yritys voi tavoitella uutta asemaa markkinoilla erottumalla kilpailijoista asiakaslähtöisillä ratkaisuilla. (Nuutinen ym. 2006-2012, 6.) Koskisen (2004, 206) mukaan palveluja suunniteltaessa

on tärkeää miettiä, kuka on palvelun asiakas, sekä selvittää asiakkaan tarpeet, koska esimerkiksi kotikäyttäjän ja bisneskäyttäjän tarpeissa saattaa olla eroja. Saarelainen (2013, 62) täydentää, että tuotteet ja palvelut pitää tarjota siellä, missä asiakas niitä luontevasti käyttää, sekä asiakkaan prosessit on tunnettava, jotta tiedetään, milloin ostaminen on ajankohtaista. Menestyneitä palveluja kehittäneet yritykset ovat ymmärtäneet paremmin asiakkaittensa tarpeita, sekä pilkkomaan markkinansa erilaisiin kuluttajasegmentteihin, joiden pohjalta yritykset pystyvät kehittämään liiketoimintaansa (Tikka & Gåvert, 2014, 30).

Saarelaisen (2013, 60) mukaan osa uusista innovaatioista johtaa uuden liiketoiminnan syntymiseen ja uusien palveluinnovaatioiden kehitys tapahtuu nykyisin entistä enemmän asiakasrajapinnassa. Palvelujen kehittämisellä asiakasrajapinnassa tarkoitetaan palvelujen suunnittelua menetelmillä, jossa palvelun käyttäjä on suunnittelun keskipisteenä. Teknologisten innovaatioiden lisäksi yrityksen tulee kyetä tunnistamaan, mitkä yhteiskunnalliset trendit ja muutokset vaikuttavat tulevaisuudessa kuluttajien ostokäyttäytymiseen. (Möller ym. 2009, 19.) Tuote- tai tekniikkakeskeisyyden sijaan keskitytään kokonaisuuteen, prosessien ja kokemusten suunnitteluun (Maffei ym. 2005, 6). Digitaalisia palveluja myydään asiakkaille mahdollisuuksien alenta ostamisen kynnystä ja digitaalinen palvelu tekee näkymättömän palvelun usein näkyväksi ja antaa asiakkaalle käyttöliittymän, jolla asiakas voi ohjata itse palvelua (Ilmarinen & Koskela 2015, 141). Innovatiivisuuden merkitys korostuu palveluja tuottavissa yrityksissä ja koska palveluiden tuottamisessa on keskeistä henkilöstön toiminta, tulisikin innovatiivisuudelle antaa paljon painoarvoa henkilöstön rekrytoinnissa. Uudistuksia arvostava ilmapiiri ja henkilöstön innovaatioiden hyödyntäminen ovat menestyvän palveluyrityksen kulmakivi. (Kinnunen, 2004, 30.) Tekesin (2017, 15) raportin mukaan digitaalisuuden tuoma murros koskee jokaista liike-elämän osa-aluetta ja kehityksessä kärjessä olevat osaajat luovat vauhdilla uutta kasvua ja haalivat dataa, mielipiteitä ja osaamista taseeseensa.

Toimialat, sekä palvelut digitalisoituvat ja samalla käytettävissä olevan digitaalisen datan määrä kasvaa hyvin nopeaa vauhtia. Digitaalisia palveluita kehittävän yrityksen näkökulmasta on olemassa kolme mielekästä dataa:

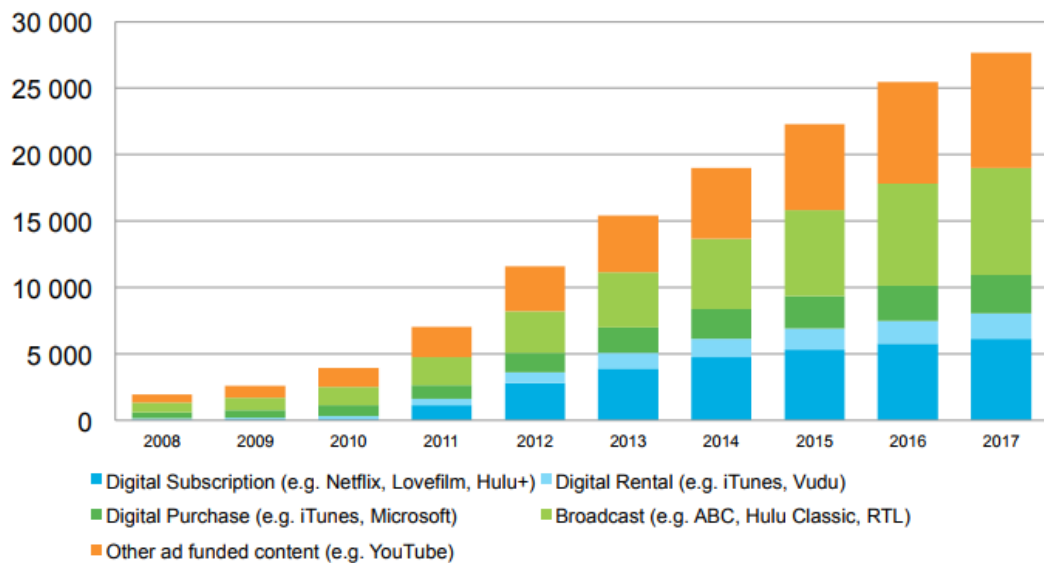
- Kuluttajien itse palvelussa antamaa dataa, esimerkiksi lomakkeita täyttäessä
- Digiyrityksen palvelussaan keräämää dataa, esimerkiksi linkkien klikkailusta
- Digiyrityksen omin toimin johtamaa dataa, esimerkiksi analyysiä siitä, kuka asiakas on aikeissa ostaa ja mitä hän on ostamassa

Edellä mainittua dataa digitaalisia palveluita kehittävä yritys voi hyödyntää:

- Myyntimahdollisuuksissa
- Uusien tuotteiden innovointiin
- Palveluiden jatkokehittämiseen
- Johtamisensa parantamiseen

(World economic forum 2012, 16-19)

Digitaalisen murroksen kiistaton trendi on videomuotoinen sisältö ja kerronta. Videot ovat tarinankerronnan muotona erittäin voimakkaita, sillä niillä voi esittää asian ytimekkäästi ja helposti mieleen jäävässä muodossa (Ruokonen 2016, 42). Videoiden äärellä pääsääntöisesti viihdytään, mutta videoiden välityksellä voidaan välittää myös hyödyllistä tietoa. Kuviossa 2 (Knapp 2014) havainnollistaa verkon videoiden markkinoiden globaalia kasvua viime vuosina, sekä ennakoitua kasvua.



Kuvio 5. Digitaalisia videoita myymällä aikaansaatu liikevaihto globaalisti. USD.

Sisällön jakaminen on nousemassa digitaalisten palveluiden käytössä entistä tärkeämpään rooliin, koska moni digitaalinen palvelu on jo tullut merkittäväällä tavalla riippuvaiseksi siitä, että

se saa lisää käyttäjiä sosiaalisen median tai linkkien jakamisen perusteella. Uudenlainen digitaalinen palvelu mahdollistaa käyttäjilleen monenlaisia tapoja tehdä jotakin täysin omaa ja yksilöllistä palvelussa, joka lisää käyttäjien sitoutumista palveluun ja antaa hyvän syyn palata uudestaan palveluun. Hyvin mietityt sosiaaliset tai käyttäjää aktivoivat elementit saattavat kilpaileviin palveluihin verrattuna olla niitä merkittäviä tekijöitä, joilla saadaan asiakas sitoutettua. (Ruokonen 2016, 137-139.)

#### 4 Alustaliiketoiminta palveluna

Alustaliiketoiminnan idea ei ole uusi; historiallinen esimerkki alustasta on tori, jossa kaupunki loi markkinapaikan, keräsi toripaikasta vuokraa, samalla luoden säännöt torille, sekä pyrki houkuttelemaan mahdollisimman paljon asiakkaita torille. Evans ja Schmalensee (2016, 17) mukaan alustaliiketoiminta esimerkkinä yökerhot ja muut kohtaamispaikat, jotka tarjoavat alustan verkostoitumiseen ja kaupankäyntiin. Alustataloudessa liiketoimintamahdollisuudet syntyvät toisiaan täydentävien palvelujen tarjoamisesta, mutta myös alustan vuorovaikutuksen kautta syntyvän tiedon jalostamisesta ja yhdistämisestä uudella tavalla (Still ym. 2017, 2). Valtioneuvoston kanslia on arvioinut digitaaliset palvelualustat ja ekosysteemit Suomen kannalta tärkeiksi kilpailutekijöiksi. Nähtävissä on, että markkinoille voi syntyä geneerisiä alustoja ja näiden päälle rakentuvia spesifisiä liiketoimintamalleja, sekä toimialat ja niiden väliset rajat ovat jatkuvassa muutoksessa. (Ailisto ym. 2015, 11,14.)

Alustaliiketoimintaa verrataan usein arvoketjumalliin, jolla tarkoitetaan Porterin (1985, 1-4) mukaan yrityksen toimintatapaa, jossa suunnitellaan, tuotetaan ja toimitetaan tuote asiakkaalle, sekä tukitoimintoja, jotka tukevat ensisijaisia toimintoja ja toisiaan. Arvoketjumallissa tuote tai palvelu kulkee koko arvoketjun läpi ja siihen lisätään arvoa jokaisessa arvoketjun vaiheessa, kun taas alustataloudessa potentiaali realisoituu vasta uusien palveluiden kautta, kun alustat luovat mahdollisuuksia muiden tahojen liiketoiminnalle ja verkostovaikutuksille (Ailisto ym. 2016, 18-19).

Digitaalisuuden mahdollistama mestariteos on alustatalous, joka kokoaa yhteen uudet mahdollisuudet ja luo niiden avulla tuottavuutta ja kasvua (Tekes 2017, 16). Ailiston ym. (2016,18) mukaan alustoilla datasta johtuvat verkostovaikutukset voivat kasvattaa kokonaisverkostovaikutusten merkittävyyttä. Kriittisen massan ja skaalautuvan edistymisen saavuttaminen riippuu olennaisesti alustan synnyttämistä verkostovaikutuksista, sekä muista itseään ruokkivista takaisinkytkennän mekanismeista. Ilman loppukäyttäjiä on vaikea houkutella palveluntarjoajia ja sovelluskehittäjiä, mutta ilman sovelluskehittäjiä ja palveluntarjoajia on vaikea houkutella loppukäyttäjiä. (Ailisto ym. 2016, 16-17.)



Alustan yksi suurimmista ongelmista on, että miten se saavuttaa kriittisen massan. Kriittisen massan voi saavuttaa eri tavoilla, mutta yksi klassinen esimerkki on maksaa toiselle osapuolelle alustalle liittymisestä, jotta saavutetaan molemmat osapuolet. Yökerhot ovat harrastaneet edellä mainittua toimintaa jo vuosia, eli naiset pääsevät ilmaiseksi sisään ja saavat halvempia juomia baarista, kun taas miehet maksavat täyden hinnan, koska riittävä määrä naisasiakkaita toimii imuvaikutuksena miesasiakkaille ja kun yökerhossa on valinnanvaraa, ollaan saavutettu kriittinen massa.

#### 4.1 Verkostovaikutukset alustalla

Taloustieteessä verkostovaikutus tarkoittaa tilannetta, jossa jonkin alustan käyttäjälleen tuottama arvo riippuu muiden samaa alustaa käyttävien tahojen lukumäärästä (Ailisto 2016, 12). Alustalla arvo syntyy vuorovaikutuksessa erityisesti datan käyttämiseen uusia palveluja kehitettäessä ja dataa jakaessa mahdollistetaan alustan verkostovaikutukset, sekä niiden kautta syntyvä arvon moniulotteinen kasvu (Still ym. 2017, 3). Choudary, Van Alstyne ja Parker (2016, 17) mukaan verkostovaikutukset viittaavat siihen, että alustan käyttäjät tuottavat arvoa toisilleen ja positiiviset verkostovaikutukset ovat alustan kilpailuetu. Klassinen esimerkki on puhelin, jonka hyödyllisyys riippuu siitä, kuinka monella ihmisellä on puhelin, että sillä voi soittaa toiselle (Ailisto ym. 2016, 12).

Verkostovaikutukset voidaan jakaa kahteen päätyyppiin: *suoriin*, sekä *epäsuoriin* verkostovaikutuksiin. Suorilla verkostovaikutuksilla tarkoitetaan käyttäjän hyödyn lisääntyvän alustan käyttäjämäärän kasvaessa, kun taas epäsuorilla verkostovaikutuksilla tarkoitetaan yhteensopivien ja täydentävien palveluiden, sekä sovellusten tarjontaan (Ailisto 2016, 12-13; Schmalensee, 2016 21-22). Verkostovaikutus on positiivinen, niin kauan kuin alusta tekninen kapasiteetti on riittävä, mutta jos alusta ylikuormittuu, verkostovaikutus muuttuu negatiiviseksi, aiheuttaen ongelmia. Positiivinen verkostovaikutus ei synny määrästä vaan laadusta, koska alustan kasvaessa hyvin suureksi, kuluttajilla voi olla vaikeampaa löytää itselleen sopivaa sisältöä ja arvoa. Tällaisissa tapauksissa kuluttajat ovat valmiita maksamaan laadusta, eli ns. laajenetusta kuratoinnista. (Choudary ym. 2016, 26-28.)

Teollisen ajan yritykset menestyivät massatuotannon skaalaeduilla, mutta nykyajan menestyvät yritykset hyödyntävät kysynnän skaalaetuja - verkostovaikutusta (Choudary, ym. 2016, 19). Heikki Ailiston ym. (2016, 13) mukaan alustojen yksi menestyksen mittareista onkin se, kuinka hyvin ne kykenevät houkuttelemaan eri osapuolia toimimaan osana alustaa ja verkostoa. Alustasta tulee arvokkaampi myös osallistuville komplementeille ja käyttäjille mitä enemmän alustalla on käyttäjiä (Gawer & Cusumano, 2012, 1). Hyvä esimerkki sijoittajien

alusta Shareville, jossa sijoittajat pystyvät olemaan vuorovaikutuksessa keskenään, sekä hyödyntämään dataa, jota syntyy alustalle, kun sijoittajat tekevät liikkeitä pörssissä. Tiedon nopea jakaminen, sekä yhteisöllisyys madaltaa sijoittamisen aloittamista.

#### 4.2 Digitaalinen alustatalous

Parker, Choudary ja Van Alstyne (2016, 5) mukaan alustatalous ei ole uusi ilmiö, vaan informaatioteknologia on tehnyt digitaalisten alustojen rakentamisesta ja skaalaamisesta merkittävästi helpompaa ja halvempaa, joka puolestaan vahvistaa verkostovaikutuksia lisäten alustan arvoa kaikille osapuolille. Ailisto ym. (2016, 14-15) mukaan digitaalinen alustatalous kuvaa markkinatilannetta, jossa digitaalisiin alustoihin nojaava liiketoiminta on saavuttanut merkittävän aseman ja luonteenomaista sille on matalat kiinteät investoinnit, alhaiset yksikkö- ja transaktiokustannukset, sekä dataan perustuvat algoritmipohjaiset liiketoimintamallit. Alex Moazed ja Nicholas L. Johnsonin (2016, 31-32) mukaan digitaalinen alustatalous ei pitäisi nähdä liiketoimintaa tukevana työkaluna vaan kokonaisvaltaisena liiketoimintamallina. Kokonaisvaltaisella liiketoimintamallilla tarkoitetaan esimerkiksi alustaa, jossa tapahtuu koko ydintoiminta, eikä vain yksi tukitoiminto tai jokin ydinliiketoiminnan prosesseista.

Digitaalisilla alustoilla on käyttäjiä ja sidosryhmiä yli organisaatiorajojen, jotka yhdessä toteuttavat lisäarvoa tuottavaa toimintaa ja samalla mullistavat perinteisiä liiketoimintamalleja (Ailisto ym. 2016, 14; Parker, Van Alstyne ja Choudary 2016, 15). Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen (2017, 1) mukaan digitaaliset alustat ovat nyt ja tulevaisuudessa uuden arvonluonnin keskiössä, koska ne integroivat tehokkaammin markkinapaikan eri osapuolet. Alustalla syntyvää tietoa hyödyntämällä pystytään palvelemaan asiakasta paremmin, sekä tarjoamaan asiakasdataa ja kohdennusta, joiden avulla tarjotaan ainutlaatuisia etuja ja palveluja asiakkaille (Choudary ym. 2016, 77-78). Digitaalinen alusta koostuu toimintaperiaatteista, joilla eri toimijat luovat, tarjoavat ja ylläpitävät palveluita käyttäjäkokemuksen ja yhteisten pelisääntöjen puitteissa (Seppälä 2015, 4).

Alusta on riippuvainen ulkopuolisista kumppaneista, jotka rakentavat alustalle arvoyksiköjä ja huomioitavaa jos alusta on liian suljettu tai rajattu, se ei pysty tuottamaan vaadittavaa arvoa, joten on tärkeää jättää tilaa sattumanvaraisuudella, jotta käyttäjät pystyvät löytämään arvontuottamiseen erilaisia ratkaisuja. Käyttäjiä osallistamalla, pystytään rakentamaan houkuttelevia lisäominaisuuksia ja arvokasta sisältöä, koska alustaliiketoiminnassa luotetaan imuvaikutukseen, eli alustan toiminnot tulee suunnitella, niin houkutteleviksi, että ne vetävät käyttäjiä puoleensa. (Choudary 2016, 59; 129-130.)

#### 4.3 Ydin transaktio

Alustat saattavat tarjota erilaisia integraatioita ihmisten ja yritysten välille, mutta alusta suunnittelun ja rakentamisen tulee alkaa ydin transaktiosta (eng. core transaction). Lähtötilanteessa on parasta keskittyä mitä alusta tekee ja missä muodossa vaihdanta tapahtuu. Tyyppillisesti alustoilla vaihdanta tapahtuu: tiedon, tavaroiden tai palveluiden ja rahan muodossa. Digitaalisen alustan toimivan vuorovaikutuksen luomiseksi liiketoiminta-alustan pitää houkuttaa, sitouttaa ja yhdistää arvontuottajia, sekä käyttäjiä. (Choudary ym. 2016, 35-39). Alustan arvonluonnin keskiössä on ydin transaktiokustannus, eli arvonvaihdantaprosessin mahdollistaminen alustan eri puolien välille ja ydin transaktiokustannuksen poisto on arvo, jonka takia osapuolet liittyvät alustalle (Gawer & Cusumano, 2013, 6).

Moazed ja Johnson (2016, 112-116), sekä Tekes (2017, 132) määrittelevät että alustalla transaktioita syntyy neljällä osa-alueella, jotka ovat: tuottaminen, yhdistäminen, kuluttaminen ja kompensointi. *Tuottamisen* (eng. *create*) osa-alueella tarkoitetaan alustaan tuotettua sisältöä, joka mahdollistaa osapuolien aktiviteetit alustalla. *Yhteyden* (eng. *connect*) osa-alueella tarkoitetaan alustan tehtävää tarjota yhteyttä eri osapuolien välillä. *Kuluttamisen* (eng. *consume*) osa-alueella tarkoitetaan alustan palvelun tai lopputuotteen kuluttamista. *Kompensoinnin* (eng. *compensate*) osa-alueella tarkoitetaan ei-kaupallistavaa arvoa, jota kuluttajat tuottavat vastineeksi kuluttamiselle. Kompensoinnin osa-alueella on tärkeää, miten palkita ja säilyttää laadukkaita tuottajia. Tekes (2017, 132) mukaan alusta ei välttämättä kontrolloi kaikkia transaktion vaiheita, mutta rakentaa infrastruktuurin.

Digitaalisen-alustan tulee pyrkiä sovittamaan ydin transaktiot huomioiden kolme keskeistä elementtiä, jotka vaikuttavat eniten koettuun transaktioon: *osallistujat*, eli jokaisessa integraatiossa on kaksi osapuolta tuottajat, jotka rakentavat arvoa ja kuluttajat, jotka kuluttavat arvoa. Toinen keskeinen elementti on *arvoyksikkö*, joka tuo arvoa osallistujilleen. Kolmas elementti on *suodatin*, jonka perusteella arvoyksikkö tarjotaan. Suodattimet ovat digitaalisissa alustoissa ohjelmistopohjaisia algoritmeja, joilla alusta ohjaa arvoyksiköiden vaihdantaa tuottajien ja kuluttajien välillä. (Choudary ym. 2016, 38-41.)

#### 4.4 Alustan avaintoiminnot

Alustan avaintoiminnot yhdessä transaktion kanssa mahdollistava verkostojen luomisen alustalle. *Parin löytäminen* avaintoimintona (eng. *matchmaking*), yhdistää tuottajan ja kuluttajan skaalautuvalla teknologialla ja mitä paremmin alusta yhdistää osapuolia sitä voimakkaammat verkostovaikutukset ja suurempi arvo osapuolille. (Moazed & Johnson 2016, 126, 133.) Menestyvä alusta luo arvoa hyödyntämällä dataa tuottajasta ja kuluttajasta yhdistämällä kuluttajan sopivan tuottajan kanssa (Parker ym. 47, 2016). *Palvelut ja työkalut* avaintoiminnoilla Moazed

ja Johnson (2016, 146) tarkoittaa teknologiaa ja ohjelmistotuotteita, jotka auttavat käyttäjiä luomaan arvoa alustassa. Choudary ym. (2016, 47) korostavat, että alustojen käyttäjien työkalut pitävät olla mahdollisimman yksinkertaisia ja helppokäyttöisiä, koska helppokäyttöisyys lisää eri osallistujien liittymistä ja aktiivisuutta alustalla. *Imuvaikutus* avaintoiminto vetää puoleensa kriittisen massan kuluttajia ja tuottajia luoden alustalle kysyntää ja tarjontaa (Moazed & Johnson, 2016, 126). Imuvaikutusta hyödyntäen alusta tarjoaa tuottajille ja kuluttajille mahdollisuuksia, jota arvoketjumalli ei pysty tarjoamaan (Choudary ym. 2016, 45).

Alustojen kriittisellä massalla tarkoitetaan riittävän määrän tarjontaa tuottavien, sekä kuluttavien liittymistä alustalle. Alustan saavutettua riittävän määrän toisiaan täydentäviä osapuolia tuloksena on voimakkaita ja positiivisia suoria ja epäsuoria verkostovaikutuksia. Kriittisen massan saavuttaminen riippuu olennaisesti alustan synnyttämistä verkostovaikutuksista, sekä muista itseään ruokkivista mekanismeista. (Choudart ym. 2016, 97-98; Ailisto ym. 2016, 12-17.)

#### 4.5 Ekosysteemi alustataloudessa

Vuonna 1993 James F. Moore lanseerasi käsitteen liiketoiminnan ekosysteemi. Mooren mukaan yrityksiä ei tulisi nähdä osana tiettyä toimialaa, vaan osana ekosysteemiä, jossa yritykset yli toimialarajojen tekevät yhteistyötä, kilpailevat ja luovat yhdessä kyvykkyyksiä uusien innovaatioiden ympärille. (1993, 75-86.) Liiketoiminnan ekosysteemillä tarkoitetaan, kun yritykset havaitsevat yhteistyön sujuvan ja olevan hyödyllistä, sekä yhteistoiminnan olevan tarkoituksenmukaista ja yhteistyöstä hyötyvät useat osapuolet (Apilo ym. 2014, 24, 36). Liiketoiminnan ekosysteemissä on kolme keskeistä roolia: alustan omistaja, joka vastaa alustan toiminnasta, sekä palveluntarjoajat, eli tuottajat, jotka luovat tarjoamaansa alustalla, sekä käyttäjät, jotka ovat vuorovaikutuksessa ja kuluttavat palveluja alustan kautta (Still ym. 2017, 2). Liiketoiminnan ekosysteemi on terve, kun kaikki alustan komplementit ovat merkittäviä tuotteiden ja palveluiden tuottamisessa (Apilo ym. 2014, 36).

#### 4.6 Yhteenveto teoriasta

Palvelut koostuvat erilaisista toimintasarjoista eli prosesseista, joista muodostuu asiakkaan kokema palvelukokonaisuus ja kaikista asiakkaalle tehdyistä toimista muodostuu palveluprosessi, joka voidaan mallintaa ja tunnistaa kaikki palveluprosessin eri vaiheet. Uudenlaisten palveluiden tuottamiseen tarvitaan teknologista osaamista, mutta tärkeintä on tiedostaa ihmisten ja yritysten tarpeet. Tärkein idea on luoda palvelulle pohja, jonka perusteella vastaan asiakkaiden odotuksiin ja tarpeisiin mahdollisimman tehokkaasti.

Houkutteleva digitaalinen palvelu on looginen, sekä asiakkaille helppokäyttöinen ja mielekäs jakaa ystävien kesken. Alustatalous on digitaalisuuden mestariteos, koska se kokoaa käyttäjät ja komplementit samalle alustalle. Alustan verkostovaikutukset toimivat imuvaikutuksena alustalle, jolla saavutetaan kriittinen massa alustalle. Alustatalouteen liittyen tulisi miettiä, tarjoaako rahapelaaminen mahdollisuuksia innovoida uusia tapoja tuottaa taloudellista arvoa ja kuinka eri osapuolet toimivat alustalla. Alustat tulee rakentaa aidosti asiakaslähtöisesti ja aiempaa laajemmin systeemisen arvonluonnin näkökulmasta perinteisen arvoketjumallin sijaan. Tieto ja data ovat digitaalisen alustan ja alustatalouden perusedellytyksiä. Digitaaliset alustat jättävät dataa jälkeensä ja verkostovaikutuksia lisäävän datan avulla voidaan luoda uusia palveluja ja tuotteita suoraan alustayrityksen asiakkaille, sekä komplementtien tarjoajille. Menestyviä alustayrityksiä tutkimalla saadaan tietoa niiden liiketoimintamalleista, sekä miten tuetaan positiivista verkostovaikutusta ja miten hallitaan alustaa. Tämä auttaa määrittelemään mitä *ekosysteemi* voisi tarkoittaa rahapelaamisen toimialalla. Ekosysteemi-termi on viime aikoina siirtynyt ympäristötieteen maailmasta tuotannon ja teollisuuden maailmaan. Liiketoiminnan ekosysteemi voidaan rinnastaa biologian ja systeemijattelun käsitteisiin, kuten parviällyyn, itseorganisoitumiseen ja luonnon ekosysteemeihin.

## 5 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyö sisältää laadullisen tutkimuksen, joka keskittyy parempien palvelujen kehittämiseen ja tavoitteena konkretisoida asiakastarpeet, sekä tuoteideat, joita voidaan hyödyntää rahapelaamisessa. Tutkimusosiossa asiakas, eli palvelun käyttäjä on suunnittelun keskipisteenä, kun selvitetään rahapelaamisen verkostovaikutuksia. Teoreettisessa osiossa perehdytään lähteisiin, jotka käsittelevät palveluliiketoimintaa, sekä alustaliiketoimintaa.

Tutkimus on kvalitatiivinen, eli laadullinen. Laadullinen tutkimus on paikallaan silloin, kun tavoitteena on osallistujien näkökulman ymmärtäminen (Eskola & Suoranta, 2014,16). Tutkimusmenetelmäksi valitsin ryhmähaastattelun, koska se sopii tutkimuksen suuntaamista auttavana metodina, sekä ryhmähaastattelu on keskustelun kaltaista ja suhteellisen vapaamuotoista, jossa osallistujat voivat kommentoida asioita spontaanisti, huomioita tehden ja tietoa tuottaen tutkittavasta aiheesta (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 62-64).

Ryhmähaastattelussa keskustellaan tutkimuksen kohteena olevista asioista yhdessä siten, että haastattelija puhuu samanaikaisesti useille haastateltaville, mutta kysyy välillä kysymyksiä yksittäisiltä ryhmän jäseniltä. Ryhmähaastattelijan tehtävä on huolehtia siitä, että keskustelu pysyy valitussa aiheessa ja, että kaikilla osallistujilla on mahdollisuus kertoa oma mielipide. Sopivana haastateltavien määränä yhdellä kertaa voidaan pitää 4-8 henkeä. Ryhmä-

haastattelu voidaan toteuttaa esimerkiksi teemahaastattelurungon avulla, jolloin haastattelija pitää huolen, että kaikki teemat käydään läpi ja, että jokainen osallistuu keskusteluun. (Eskola & Suoranta 2014, 94-97.)

Ryhmähaastattelussa on mahdollisuus saada tietoa tavallista enemmän, koska osallistujat voivat yhdessä tukea tai rohkaista toistaan tai herättää ajatuksia aiheesta. Käsiteltävien asioiden väärin ymmärtäminen tai unohtaminen ryhmähaastattelussa on vähäisempää. (Eskola & Suoranta 2014, 94-96) Ryhmähaastattelun haittoina voidaan pitää sitä, että kaikki kutsutut osallistujat eivät tulekaan paikalle. Osallistujat saattavat kontrolloida toisiaan, mikä johtaa siihen, kuka puhuu ryhmässä ja mitä sanotaan tai ryhmässä ei välttämättä kehdata sanoa jotain verrattuna kahdenkeskiseen haastatteluun (Hirsjärvi & Hurme 2008, 61-63; Eskola & Suoranta 2014, 97-98). Ryhmän pitää olla suhteellisen homogeeninen, jotta osallistujat ymmärtävät esitetyt kysymykset ja käsitteet (Eskola & Suoranta 2014, 98). Ryhmähaastatteluun valittiin osallistujiksi Veikkauksen asiakkaista aktiivisia rahapelien pelaajia, jotta osallistujat pystyvät tuottamaan tietoa tutkittavasta aiheesta.

Ryhmähaastattelu on esiselvitys alustaliiketoiminnan hyödyntämisestä asiakasrajapinnassa rahapelaamisessa ja kysymyksillä pyritään löytämään vastauksia verkostovaikutuksien mahdollisuuksiin rahapelaamisessa, sekä selvittämään pelaajan käyttäytymistä, jotta alustalla pystytään poistamaan tai vähentämään kitkaa, jota syntyy rahapelaamisessa. Ryhmähaastattelulla pyritään hakemaan vahvistusta siihen millainen sosiaalisen alustan pitäisi olla, sekä millaisia palveluja alustalla pitäisi olla. Choudary ym. (2016, 35-37) mukaan lähtötilanteessa on parasta keskittyä mitä alustan tulee tehdä ja millaiselle vaihdannalle on tarvetta. Ryhmähaastattelukysymykset laadittiin tiedon vaihdannan näkökulmasta, eli voidaanko alustalla syntyvää tietoa jakaa eri osapuolille verkostovaikutuksia hyödyntäen ja tuottaako se lisäarvoa asiakkaille.

Raportin reliabiliteetilla tarkoitetaan toistettavuutta, eli laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka kuvaus siitä, kuinka tutkimus on toteutettu. Huomioiden virhetulkinnat, olosuhteet ja tutkijan itse arviointi. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 226-227.) Reliabiliteetilla tarkoitetaan myös sitä, missä määrin sattumanvaraiset tekijät ovat mahdollisesti vaikuttaneet tutkimustulokseen (Aaltola & Valli 2001, 126). Opinnäytetyön tulokset olivat luotettavia, koska ryhmähaastatteluun osallistujat olivat kokeneita Veikkauksen rahapelien pelaajia, mutta tutkimuksesta olisi saanut luotettavamman, jos haastattelun kysymykset oltaisiin kysytty eri muodoissa ja näin varmistaa vastausten luotettavuus. Luotettavamman tutkimuksesta olisi saanut, jos sama ryhmähaastattelu olisi toteutettu useammalle ryhmälle, mutta ryhmähaastattelussa oli vain yksi ryhmä. Ryhmähaastattelun vastaukset olivat vähäisiä, joten suuremmalla otannalla analysoidut vastaukset olisivat olleet luotettavampia.

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä ja se kertoo miten hyvin tutkimusmenetelmä kuvaa juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 226-228). Anttilan (2006, 512) mukaan validiteettia arvioidaan sen mukaisesti, kuinka hyvin tutkimusmenetelmät vastaavat siihen ongelmaan, jota käsitellään. Validiteetilla tarkoitetaan yleisesti sitä, millä tavalla tutkimustulos vastaa käsiteltävien asioiden tilaa todellisuudessa (Aaltola & Valli 2001, 126). Opinnäytetyön teoreettinen osuus on validi, koska tavoitteena oli käsitellä alustaliiketoimintaa ja kirjoittajan mielestä palveluliiketoiminnan käsittelyllä perusteltiin alustaliiketoiminnan valinta teoreettiseksi viitekehikseksi, koska nykyään alustaliiketoiminta on trendi ja sen liiketoimintamallia perustellaan liian kevyesti. Opinnäytetyöohjaajani Saarikoski sanoi: ”99% alustatalousyrityksistä kaatuu, mutta silti aina lopuksi ja viitataan Facebookiin tai Googleen”.

Tutkimuksen tärkein eettinen periaate on tutkimustulosten luotettavuuden tarkistaminen ja yleistäminen (Mäkinen 2006, 12). Opinnäytetyö pohjautuu tutkimusaineistoon omien näkökantojeni sijaan, joten raportti on eettinen, sekä lähteet ovat relevantteja, koska ne ovat opinnäytetyön kannalta olennaisia. Teoriaosuuksissa käytin useampaa lähdettä, joista suuri osa kansainvälisiä. Eettisyyttä korostaa myös valitut lähteet, jotka ovat julkisia julkaisuja ja henkilöt ovat omalla nimellään kirjoittaneet sisällön.

## 6 Tulokset ja niiden tarkastelu

Ryhmähaastatteluun osallistui viisi Veikkauksen asiakasta ja ryhmähaastattelun ensimmäisenä tavoitteena oli selvittää mitä pelimuotoja osallistujat pelaavat ja miksi. Toisena tavoitteena oli selvittää mitä työkaluja osallistujat käyttivät, sekä rahapelaamisen verkostovaikutus mahdollisuudet. Toisessa osuudessa ryhmähaastattelun kysymykset oli laadittu siten, että niiden avulla pystyy kysymään tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä. Toisessa osiossa heräteltiin myös osallistujien ajatuksia esimerkki alustalla, joka näytettiin osallistujille. Lopuksi ryhmähaastattelut, purettiin ja litteroitiin yhdessä.

Ryhmähaastattelun ensimmäisen osion vastauksista käy selkeästi ilmi, että osallistujat pelaavat niitä pelimuotoja, joiden lainalaisuudet tuntevat. Tuloksissa oli jonkun verran vaihtelua, joka on luontaista riippuen osallistujien mieltymyksistä. Pelimuodot, jotka olivat tuttuja osallistujille, koettiin helpommaksi pelaamisen kohteeksi, kun taas vieraat pelimuodot eivät houkuttelleet pelaajia. *”Pitkävetoa ja Vakiota. Pelaaan jalkapallo ja jääkiekko kohteita, koska tunnen kyseiset lajit” ja ”Vakio ja liveveto, jalkapalloa ja jääkiekkoa, koska tunnen kyseiset urheilulajit” -vastauksista*, käy hyvin ilmi, että jalkapallo ja jääkiekko koettiin yleisimmäksi rahapelaamisen kohteeksi, kun taas hevosurheilu koettiin vieraaksi ja vaikeaksi pelimuodoksi, koska siinä tarvitaan äärimmäistä asiantuntijuutta, sekä tietoa hevosista ja ohjastajista, kuten yksi osallistuja sanoi: *”Raviurheilu liian vaikeaa. Tilastoja ja informaatiota juokseeko*

*kengillä vai ilman. Pitää olla sisäpiiritietoa. Voisin toki osuuksia porukoista ostaa*". Ryhmähaastattelussa nousi esille, etteivät osallistujat pelaa itselle vieraita pelejä, koska esimerkiksi hevosurheilun opettelu koetaan hankalana. Esille nousi kuitenkin vastauksia, joissa hevosurheilu koettiin mielenkiintoisena pelaamisen kohteena, jos siihen saisi opastusta ja asiantuntijuutta tueksi.

Ryhmähaastattelun toisen osion vastauksista käy ilmi, että ennen pelaamista tiedonhakuun käytetään aikaa vaihtelevasti viidentoista minuutin ja tunnin välillä riippuen vastaajasta, sekä ystävien kanssa keskustellaan myös rahapelaamisesta ennen päätöksentekoa. Vastauksien perusteella tietoa haetaan otteluiden kokoonpanoista, kertoimista ja tilastoista, joihin pelaajat hyödyntävät organisaatioiden ja seurojen virallisia sivuja, sekä hakevat tietoa toisilta vedonlyöntitoimistojen sivuilta tai lajiin erikoistuneilta sivustoilta, esimerkiksi Jatkoaika.com. Yksi osallistujista kertoi lukevansa aktiivisesti Betting Advice foorumia, josta pystyy seuraamaan kyseisen foorumin nimekkäitä pelaajia, sekä seuraamaan heidän liikkeitä ja ennakoita.

Kuvioiden 2, 3 ja 4 tarkastelussa keskustelussa esille nousi sosiaalinen media ja sen tuomat verkostovaikutus mahdollisuudet, kuten yhden osallistujan vastauksessa: *"seuraisin mielelläni jonkun toisen liikkeitä ja hyödyntäisin hänen osaamistaan"*. Alustan tilastot ja avoin tiedonjako koettiin positiivisena neljän osallistujan mielestä ja toisi lisäarvoa omaan pelaamiseen, mutta kahdessa tarkentavassa vastauksessa avoin tilastointi pelaamisesta koettiin kyseenalaiseksi ja osallistujat haluaisivat päättää mitä tietoa näkyy ulkopuolisille. Vastauksista nousi mahdollisuus oppia uutta ja saada tarvittavaa informaatiota. Vastausten perusteella kynnys uuteen lajiin olisi matalampi ja osallistujat seuraisivat alustalla mielellään toisia pelaajia ja hyödyntäisivät alustan verkostovaikutuksia. Alusta olisi myös sopiva paikka käydä keskustelua otteluennakoista tai jälkianalyysistä ja jaettua tietoa voisi hyödyntää itselleen sopivaksi. Yksi osallistuja sanoi: *"Bettingadvice.com:ssa on norjalainen TOM, joka on tunnettu ammattivedonlyöjä, jonka liikkeitä seuran. Kaikki tietää sen jatkán, siellä on paljon muitakin arvostettuja nimiä"* eli myös rahapelaamisessa ilmenee verkostovaikutuksia ja pelaajat jakavat sisältöään aktivoimalla ympärillä olevia ihmisiä palvelun käyttäjiksi. Verkostovaikutusmahdollisuuksia olisi pelaajien toiminnasta syntyvän datan hyödyntäminen niin, että siitä syntyy imuvaikutusta ja arvoa tuottavaa sisältöä toisille pelaajille. Verkostovaikutuksen ja imuvaikutuksen avulla saavutetaan uusia pelaajia, koska tietoa pystytään jakamaan ja näin laskemaan kynnystä uuteen pelimuotoon.

Osallistujista neljä hyödyntäisi alustaa myös porukkapelaamisessa, ja vastausten perusteella ostaisivat osuuksia, sekä tekisivät itse alustalle porukkapelejä. Yhden vastauksen mukaan osallistuja ei ole saanut lähipiiristään kasattua kokoon pelaajia porukkapelaamista varten, joten alusta olisi potentiaalinen ratkaisu ongelmaan. Mahdollisuus verkostoitua ja olla vuorovaikutuksessa toisten rahapelaajien kanssa helpottuisi, sekä alustan läpinäkyvyyden ansiosta



tieto olisi perusteltua. Yhden osallistujan vastauksen: *”en tiedä ehtisinkö hyödyntää tai kiinnostaisiko uhrata enempää aikaa rahapelaamiseen”* perusteella alustan tuomat mahdollisuudet eivät toisi mitään merkittävää arvoa pelaamiseen, joten tuskin hyödyntäisi alustan verkostovaikutuksia eikä haluaisi jakaa kaikkea pelihistoriaansa ja kyseenalaisti uhraisiko enempää aikaa rahapelaamiseen olemalla vuorovaikutuksessa toisten pelaajien kanssa.

## 7 Yhteenveto

Tulevaisuuden alustaa rakennettaessa pitää määrittää mikä on alustan tarkoitus ja mitä alustan tulee tehdä. Tärkeää on myös tunnistaa alustan osapuolet, sekä kuvata arvolupaukset eri osapuolille ja miten alustan tuotettu arvo on mitattavissa. Pitää selvittää mitä eri osapuolet antavat ja haluavat alustalta, sekä mitkä ovat ne tekijät ja työkalut, jonka avulla alustan toiminta on mahdollista ja täyttää arvolupaukset osapuolille. Menestyvällä alusta saavuttaa kriittisen massan ja onnistuu yhdistämään kysynnän ja tarjonnan, sekä hyvin toimivalla alustalla on aktiviteetteja, jotka voimistavat verkostovaikutuksia. Ekosysteemin tavoin voidaan yhteistyössä ja verkostojen voimalla saavuttaa uusia asiakasryhmiä yhteistoiminnan kautta, sekä yhdessä luodaan kyvykkyys uusien innovaatioiden ympärille. Toimialan ulkopuolelta voidaan saavuttaa Veikkauksen ydin liiketoimintaa tukevia kumppaneita, jotka mahdollisesti ratkaisevat potentiaalisen asiakasryhmän kuilun ja saavutetaan tarkoituksenmukaisesti uusia markkinoita.

Kehitettäessä parempaa palvelua systemaattisesti, on tiedostettava mistä palvelukokemus Veikkauksen asiakkailta koostuu ja tuottaako asiakkaiden toiminta olennaista tietoa, jota voidaan hyödyntää tulevaisuuden liiketoiminnassa. Verkostovaikutuksia hyödyntämällä alustalla pystytään jakamaan keskeistä tietoa, joka herättää mielenkiintoa, sekä sitouttaa asiakkaita. Alustaliiketoiminnan aktivointi, osapuolten houkuttelu, transaktioiden synnyttäminen ja muut alustan toiminnot vaativat huomattavaa strategista, pitkäjänteistä ja systemaattista huomiota ja kehittämistä; kokeilujen, analysoimisen ja jatkuvan oppimisen kautta.

Tutkimuksen tuloksista voidaan todeta, että alusta ja sen tuomat mahdollisuudet koettiin kiinnostavaksi ja piristäväksi uudistukseksi, joka herätti paljon ideointia ja avointa keskustelua. Rahapelaamiseen liittyviä tukitoimintoja pelaajat tekevät jossain määrin päivittäin, joten osallistujat kokivat positiivisena, jos kaikki tieto ja palvelut olisivat samassa paikassa. Ryhmähaastatteluiden perusteella voidaan todeta, että verkostovaikutuksia voidaan hyödyntää pelaamisen kynnyksen madaltamisessa uusien pelimuotojen suhteen, sekä sosiaalisuudella voidaan hyödyntää hiljaista tietoa, kun mahdollistetaan vuorovaikutus pelaajien välillä ja verkostoitumisen avulla porukkapelaamiseen saadaan uusia mahdollisuuksia. Alustalle pitää jättää

tilaa uusille innovaatioille ja mahdollisuuksille, joita syntyy, kun alustan käyttäjät alkavat aktiivisesti tuottamaan ja käyttämään alustan hyötyjä, eli uusia markkinoita syntyy alustoilla itsestään, kun tietynlaisille palvelulle herää kysyntää.

Pelaajille syntyy transaktiokustannuksia, jos he opettelevat uuden pelimuodon ohjeita ja sääntöjä, mutta integroiva alusta palvelisi pelaajia, poistaen suuren määrän transaktiokustannuksia loogisuudellaan ja viihdyttävyydellään. Teoriaosuudessa Ruokosen mukaan digitaalisen murroksen kiistaton trendi on videomuotoinen, ja Veikkaus voisi hyödyntää alustalla verkostovaikutuksia viihdyttävillä ja yksinkertaisilla videoilla, joiden avulla saavutetaan uusia asiakkaita. Ihanteellisessa tilanteessa pelaajat itse tuottaisivat viihdyttävää sisältöä alustalle, joiden kautta he saisivat enemmän näkyvyyttä. Viihdyttävyys ja helppokäyttöisyys luovat lisäarvoa pelaajille ja se mahdollisesti aiheuttaisi imuvaikutuksen alustalle eli saavutettaisiin uuden palvelun avulla uusia kohderyhmiä.

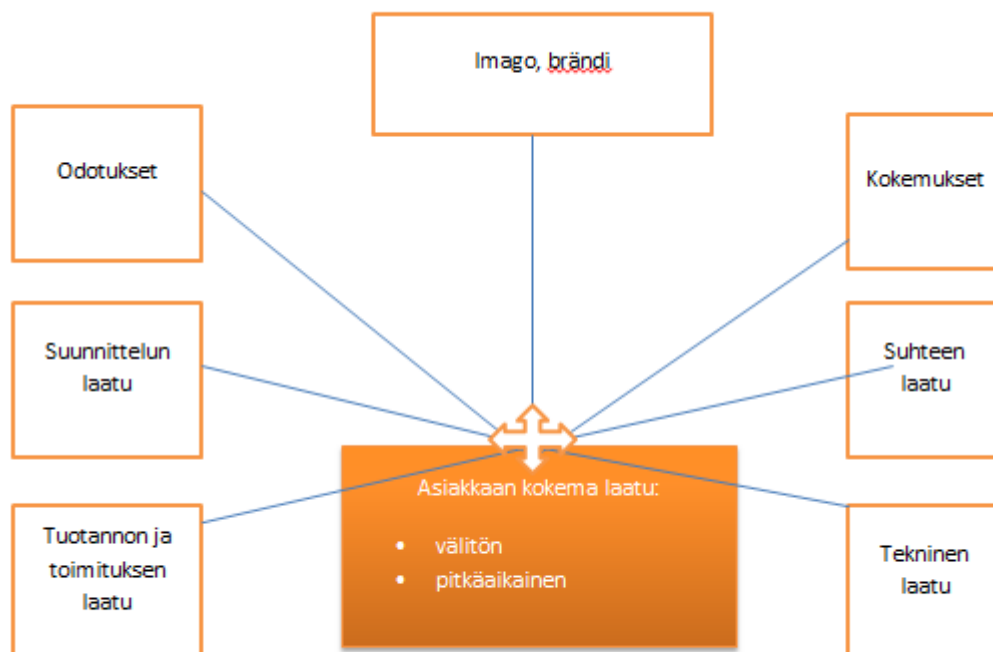
Alustan teoriaosuudessa käsiteltiin parin löytämisestä (eng. matchmaking), eli alusta yhdistää pelaajan, joka pystyy tuottamaan toiselle pelaajalle arvoa, esimerkiksi toiseen pelimuotoon pääsee helpommin sisälle verkostovaikutuksia hyödyntämällä. Tutkimalla omaa toimialaa alustanäkökulmasta ja rakentamalla kokonaisuutta, joka palvelee asiakasta systemaattisesti paremmin. Rakennetaan verkostokumppanien kanssa voittavia ekosysteemejä, joissa palveluja tarjoavat komplementit täydentävät asiakaskokemusta ja näin luodaan lisäarvoa asiakkaille.

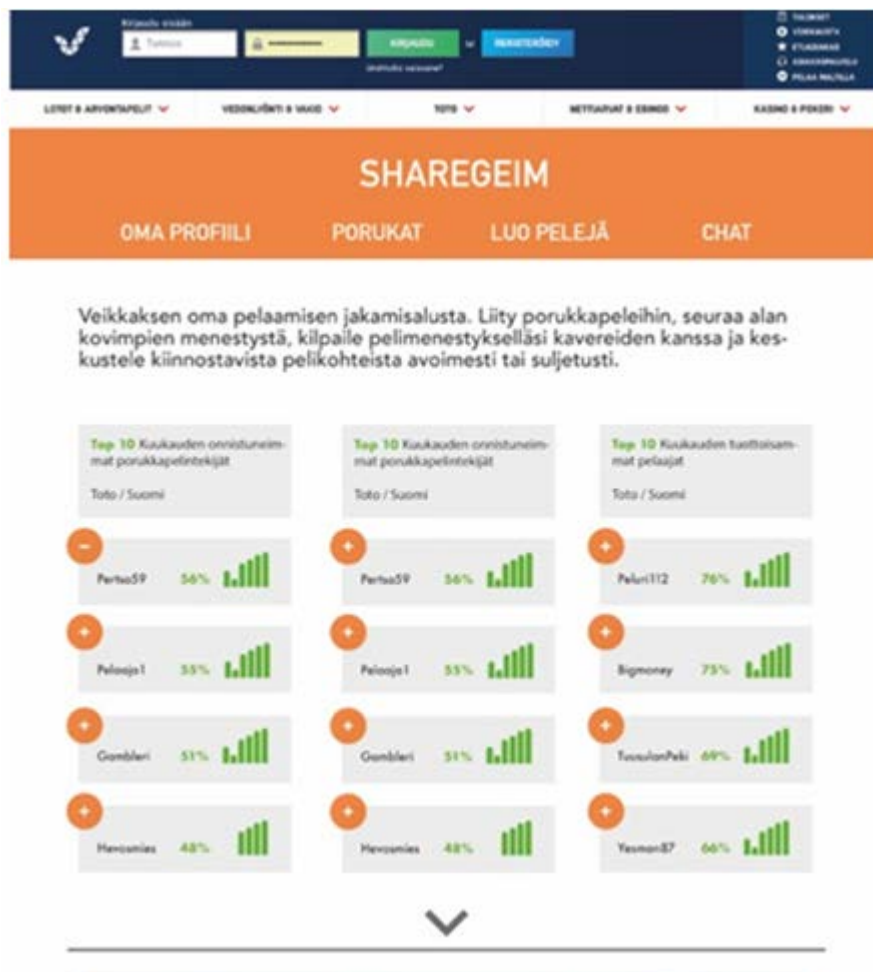
Ryhmähaastattelussa selvisi, että pelaamisesta syntyvää dataa voisi hyödyntää seuraamalla menestyneitä tai tiettyyn pelimuotoon erikoistuneita pelaajia alustalla. Pelaajat ovat joutuneet etsimään ja haalimaan tietoa, sekä näkökulmia pelaamiseen eri sivustoilta ja lähteistä, mutta nykyisin palveluja ja palveluntarjoajia on koottu samalle alustalle, joka helpottaa asiakkaan päätöksentekoa. Teoriaosuudessa alustan työkaluista Parker ym. (2016, 47) korostavat, että alustojen käyttäjien työkalut pitävät olla mahdollisimman yksinkertaisia ja helppokäyttöisiä, koska helppokäyttöisyys lisää eri osallistujien liittymistä ja aktiivisuutta alustalla. Palvelun käytettävyydestä pitää tehdä helppoa, jotta palvelun käyttämisestä tulee miellyttävää, sekä sisällön haluaa jakaa muille ja näin aktivoida ystäviään palvelun käyttäjiksi.

Ymmärtämällä asiakasta, sekä verkossa vaikuttamista pääsee pitkälle, kun rakennetaan digitaalista asiakaskokemusta. Ihmisten välistä vuorovaikutusta merkittävästi helpottamaan syntyy jatkuvasti täysin uusia innovaatioita, jotka alentavat erilaisten palvelujen kustannuksia ja helpottavat tiedonkulkua. Ihmisten välistä tiedonvaihtoa voidaan hyödyntää myös rahapelaamisessa eri keinoin, kuten asiantuntijuuden ja hiljaisen tiedon jakamisessa. Sosiaaliset tekijät voivat laukaista alustalla trendejä saavuttaen potentiaalisia uusia asiakkaita, jotka eivät ole

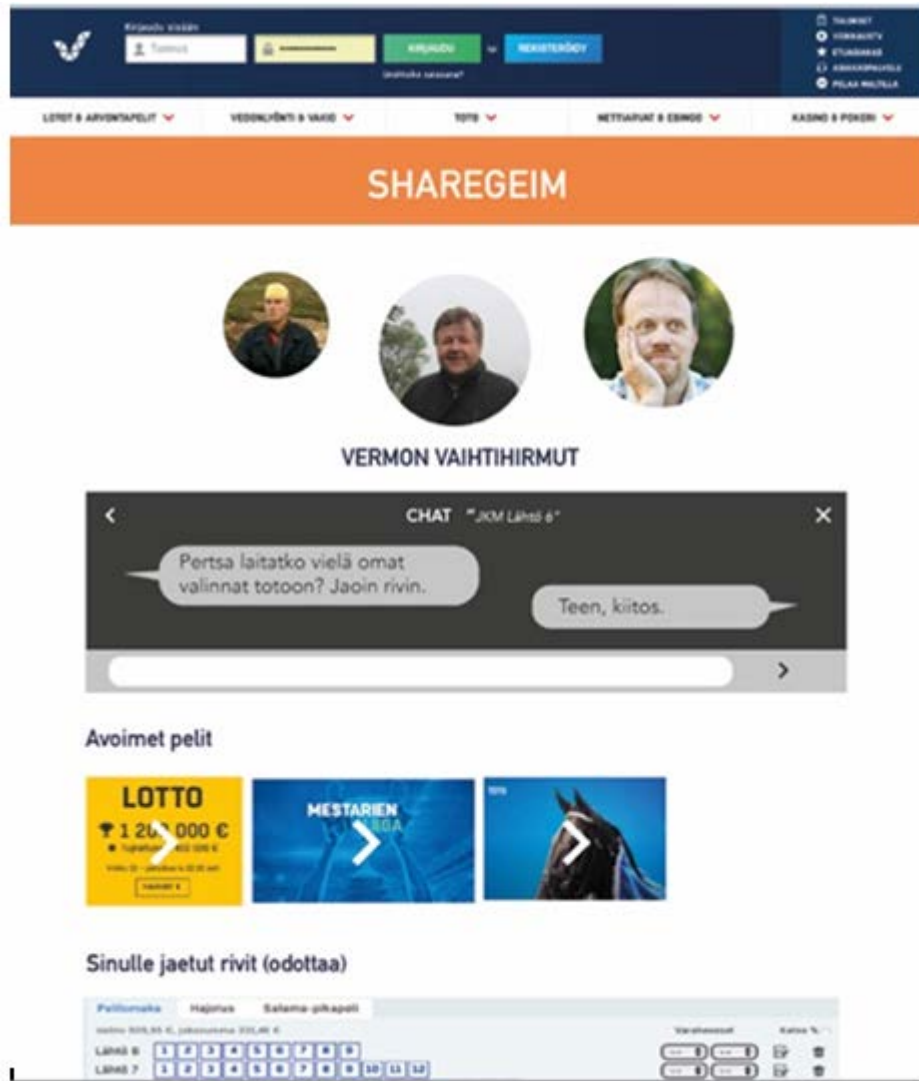
aikaisemmin rahapelaamisesta kiinnostuneet "kerroinviidakon" tai jonkin muun transaktiokustannuksen takia. Ottelu- ja kilpailutapahtumia on päivittäin, joten otteluiden ympärillä käytävään keskusteluun tarvitaan toimiva alusta, joka palvelee hektisessä rahapelaamisen maailmassa tuoden lisäarvoa osapuolille.

Systeemiajattelulla pystytään palvelemaan päällekkäisiä asiakasryhmiä yhdessä verkostokumppanien kanssa ja näin saavuttamaan uusia asiakkaita täysin uudella tavalla. Hyvänä esimerkkinä urheilujournalismin kautta voidaan mahdollisesti saavuttaa uusi kohderyhmä, joka on kiinnostunut urheilusta, joille rahapelaaminen on vierasta. Kun alustalla on erilaisia verkostokumppaneita ja pelaajia, pystytään dataa hyödyntämällä jakamaan oleellista ja ratkaisevaa tietoa toiselle pelaajalle.





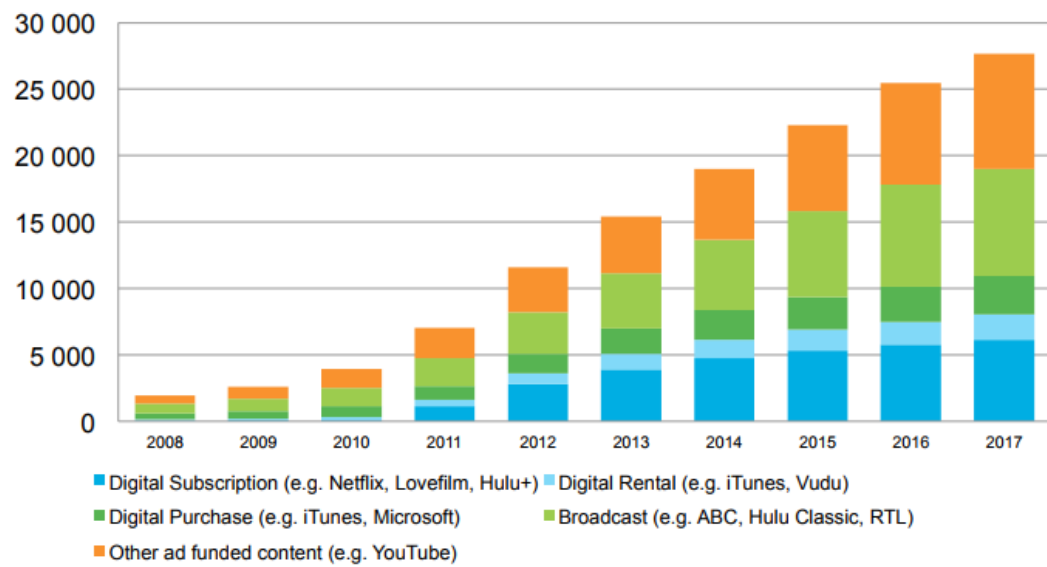
Kuvio 2. Ranking hypoteesi Veikkauksen alustasta.



Kuvio 3. Vuorovaikutus hypoteesi Veikkauksen alustasta.



Kuvio 4. Pelaajakohtainen analyysi Veikkauksen alustasta.



Kuvio 2. Digitaalisia videoita myymällä aikaansaatu liikevaihto globaalisti. USD.

## Lähteet

- Aaltola, J., & Valli, R. 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. PS-Kustannus.
- Ailisto, H., & Collin, J., Juhanko, J., Mäntylä, M., Ruutu, S., Seppälä, T., Halén, M., Hiekkänen, K., Hyytinen, K., Kiuru, E., Korhonen, H., Kääriäinen, J., Parviainen, P. & Talvitie, J. 19/2016. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja Onko Suomi jäämässä alustatalouden junasta. VTT. Helsinki. 5-19.
- Ailisto, H., Mäntylä, M., Seppälä, T., Collin, J., Halén, M., Juhanko, J., Jurvansuu, M., Koivisto, J., Kortelainen, H., Simons, M., Tuominen, A. & Uusitalo, T. 4/2015. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja. Suomi - Teollisen Internetin Piilaakso. VTT. Helsinki. 11-14.
- Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu. Acatiimi.
- Apilo, T., Kaunisto, K., Koskela, M., Rajala, A., Salminen, J. & Valkokari, K., 2014. Ekosysteemit ja verkostojen parviäly - tulevaisuuden liiketoiminnan suuntaviivoja. Kopijyvä. Kuopio. 24-36.
- Chan Kim, W. & Mauborgne Renée. 2015. Sinisen meren strategia. Helsinki: Talentum.
- Choudary, Sangeet Paul. & Parker, Geoffrey G. & Van Alstyne, Marshall W. 2016. Platform Revolution - How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you. Goodreads author.
- Digitalisaatio. Valtioneuvosto ja ministeriöt. 2015. Viitattu 21.10.2017. <http://vm.fi/digitalisaatio>
- Eskola, J. & Suoranta, Juha. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Kustannusosakeyhtiö vastapaino.
- Evans, D. & Schmalensee R. 2016. Matchmakers - the new economics of multisided platforms. Harvard Business Review Press.
- Gawer, A. & Cusumano, Michael, A. 2013. Industry platforms and ecosystem innovation. The Journal of product innovation management. Imperial College Business School. 417-433.
- Grönroos, C. 2010. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. WSOYpro. Helsinki.
- Gummesson, E. 1998. Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Harala, S. Yle uutiset. 2015. Viitattu 4.10.2017. [yle.fi/uutiset/3-8312605](http://yle.fi/uutiset/3-8312605)
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Ilmarinen, V & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio -yritysjohdon käsikirja. Helsinki: Talentum.
- Jaakkola, E. & Orava, M., & Varjonen, V., Tekes, 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Viitattu 10.11.2017. Helsinki. 2009. 4. painos. 34-35.



Kearney, A.T. 2012. Rethinking personal data: a new lens for strengthening trust. World economic forum.

Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. Helsinki: WSOY.

Knapp, D. 2014. Architecting the new TV. IHS Electronics & Media. Viitattu 25.10.2017. <http://iabsverige.se/wp-content/uploads/IAB-IHS.pdf>

Koiranen, I., & Räsänen, P. & Södegård, C. 3/2016. Mitä digitalisaatio tarkoittaa kansalaisen näkökulmasta? *Talous ja yhteiskunta*. Palkansaajien tutkimuslaitos.

Koskinen, J. 2004. Verkkoliiketoiminta. Helsinki: Edita Prima.

Laitinen, L. 2017. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 8.10.2017. <http://tem.fi/innovaatiopolitiikka>

Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. Talentum.

Maffei, S; Mager, B & Sangiorgi, D. 2005. Viitattu 8.10.2017. Innovation through service design. From research and theory to a network of practice. A user's drive perspective.

Moazed, A. & Johnson, N. 2016. Modern monopolies - what it takes to dominate the 21st century economy. St. Martin's Press.

Moore, J, F. From the may-june 1993 issue. Predators and prey: A new ecology of competition. Harvard business review. Viitattu 29.10.2017.

Mäkinen, O. 2006. Tutkimusetiikan ABC. Helsinki: Tammi.

Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. 2009. Tulevaisuuden liiketoimintaverkot - johtaminen ja arvonaluonti. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Palveluliiketoiminta. 2013. Tekes. Viitattu 25.10.2017. <https://www.tekes.fi/ohjelmat-ja-palvelut/palveluliiketoiminta/>

Porter, M. & Millar, V. 1985. Harvard business review - How information gives you competitive advantage.

Rinkinen, S. & Harmaakorpi, V. 8/2014. Ekosysteeminäkökulma innovaatiopolitiikkaan. Helsinki: TEKES - ohjelmatoiminnan strateginen tuki.

Ruokonen, M. 2016. Biteistä bisnestä. Digitaalisen liiketoiminnan käsikirja. Saarijärven Offset Oy.

Saarelainen, E. 2013. Kohti menestyvää liiketoimintamallia. Saarijärven Offset Oy.

Shareville. 2015. Viitattu 5.10.2017. [uutishuone.shareville.fi/](http://uutishuone.shareville.fi/)

Still, K., Seppänen, M., Seppälä, T., Suominen, A., Valkokari, K. & Korhonen, H. 2017. Alustatalous on vuorovaikutusta. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. ETLA muistio. ISSN-L 2323-2463. 2-4.

Tikka, V., & Gåvert, N. 2014. Arvonluonnin uusi aalto - näin rakennetaan tämän vuosisadan arvokkaimmat yritykset. Katsaus 309/2014. 4-8.

Valkokari, K., Valjakka, T., Hakanen, T., Kupi, E. & Kaarela, I. 2014. Palveluverkoston kehittämisen työkirja. VTT. 6-31.

Veikkaus. Viitattu 13.11.2017. [Veikkaus.fi/historia](http://veikkaus.fi/historia)

Veikkaus. Viitattu 15.1.2018. <https://www.sttinfo.fi/uutishuone/veikkaus?publishid=54808465>

Veikkaus historia. Viitattu 10.11.2017. [https://fi.wikipedia.org/wiki/Veikkaus\\_\(entinen\\_yritys\)#Historia](https://fi.wikipedia.org/wiki/Veikkaus_(entinen_yritys)#Historia)

Viitanen, J., Paajanen, R., Loikkanen, V. & Koivistoinen, A. 2017. Digitaalisen alustatalouden tiekartasto. TEKES. 15-132.

VTT. Arvioimalla oivallukseen - opas matkalle palvelukulttuuriin.. Nuutinen, M., Lappalainen, I., Valjakka, T., & Airola, M.2006-2012. 6.

#### Haastattelun kysymykset:

##### Ensimmäinen osio

1. Mitä pelejä pelaat? Miksi? Millaisia ajatuksia itselle vieraat pelimuodot herättävät?

##### Toinen osio

2. Kuinka paljon käytät aikaa tiedonhakuun ennen pelaamista? Mitä tietoa haet?
3. Mistä haet tietoa ennen pelaamista?
4. Millaisia ajatuksia kuviot 3, 4, ja 5 herättää teissä?

### Ryhmähaastattelun ensimmäinen osio: Pelikäyttäytyminen

Mitä Veikkauksen rahapelejä pelaat? Miksi? Millaisia ajatuksia itselle vieraat pelimuodot herättävät?"

*"Pitkävetoa ja Vakiota. Pelaan jalkapallo ja jääkiekko kohteita, koska tunnen kyseiset lajit".*

*"Vakio ja liveveto, jalkapalloa ja jääkiekkoa, koska tunnen kyseiset urheilulajit"*

*"Futis, jääkiekko. Pitkävetoa ja broidin kanssa kimppa vakio joka lauantai. Tuttuja urheilulajeja."*

*"Futista ja koripalloa. Monivetoa, vakiota, pitkävetoa"*

*"En pelaa esimerkiksi raveja, koska en tiedä niistä mitään"*

*"Raveja voisin pelata, jos osaisin, siellä näkyy useasti houkuttelevia bonusraha palkintoja"*

*"voisin pelata, jos osaisin, mutta en ehdi opettelemaan. Ei niin paljoa kuitenkaan kiinnosta"*

*"Joskus tuli käytyä raveissa ja pelattua hevosia, mutta raviurheilu jäi kokeiluksi"*

*"Raviurheilu liian vaikeaa. Tilastoja ja informaatiota juokseeko kengillä vai ilman. Pitää olla sisäpiiritietoa. Voisin toki osuuksia porukoista ostaa"*

*"voisin pelata jotakin itselle vierasta pelimuotoa, jos joku vähän auttaisi alkuun"*

### Ryhmähaastattelun toinen osio: Työkalut rahapelaamiseen

Kuinka paljon käytät aikaa tiedonhakuun ennen pelaamista? Mitä tietoa haet?

*"Arviolta tunnin päivässä, kokoonpanot, kuntopuntari"*

*"joka aamu katson päivän kohteet, ehkä vartin katson kertoimia"*

*"katson kokoonpanot, otteluennakot ja kertoimet, noin tunti menee"*

*"noin puoli tuntia, loukkaantumiset, kokoonpanot, kuntopuntari"*

Mistä haet tietoa ennen pelaamista?

*"liigojen tai seurojen kotisivuilta katson kokoonpanot"*

*"vedonlyönti foorumeilta, bettingadvice.com"*

*"livetulokset.com"*

*"jatkoaika.com"*

*"toisilta vedonlyöntisivustoilta"*

*"Betting Advice foorumilta"*

*"kysyn frendeiltä"*

Millaisia ajatuksia kuviot 2, 3, ja 4 herättää teissä?

*"seuraisin mielelläni jonkun toisen liikkeitä ja hyödyntäisin hänen osaamistaan"*

*"seuraisin toisia vedonlyöjiä ja ostaisin porukoita"*

*"näyttää hyvältä, olisin halunnut jo pidemmän aikaan tehdä moniveto porukapelejä, mutta en ole saanut kavereita mukaan, mutta tämä helpottaisi porukapelaamista"*

*"innostuisin helpommin kokeilemaan jotain muutakin pelimuotoa tai lajia, kuten esimerkiksi broidin vinkkien avulla rupesin myös pelaamaan koripalloa vedonlyöntikohteena"*

*"ostaisin osuuksia porukapeleistä, sekä tekisin myös porukapelejä"*

*"vähän kuin facebook"*

*"hyvä paikka jakaa tietoa ja vihjeitä"*

*"en tiedä ehtisinkö hyödyntää tai kiinnostaisiko uhrata enempää aikaa rahapelaamiseen"*

*"Bettingadvice.com:ssa on norjalainen TOM, joka on tunnettu ammattivedonlyöjä, jonka liikkeitä seuran. Kaikki tietää sen jatkán, siellä on paljon muitakin arvostettuja nimiä"*

*"broidin kanssa keskustellaan paljon rahapelaamisesta"*

*"ostaisin varmaan osuuksia porukapeleistä, sekä tekisin myös porukapelejä"*

*"voisin ostaa raviporukoita"*

